

Connexions #23

La newsletter du réseau Crowe France

Les enjeux RH des métiers du chiffre au service de la performance

RSE

La parité :
mythe ou réalité ?

TERRAIN

Comment dénicher
les bons profils ?

REGARDS CROISÉS

Pourquoi l'externalisation RH ?

Nos enjeux RH, face à la crise de recrutement des collaborateurs...



Notre métier est enthousiasmant ! C'est un métier de contact, enrichissant sur le plan personnel, en constante évolution. L'expert-comptable intervient auprès de multitudes de structures différentes, de toutes tailles et de tous profils, et son implication auprès des dirigeants est exemplaire. Je citerai ici avec plaisir l'économiste et chroniqueur Nicolas Bouzou, qui a rendu hommage au travail des experts-comptables tout au long de la crise sanitaire, saluant leur « rôle économique absolument central » et décrivant des professionnels qui « ont sauvé les entreprises » en actionnant l'ensemble des leviers disponibles, malgré les difficultés administratives et logistiques. Qualifiés par les médias et les élus de « médecins de famille » ou encore de « pompiers anti-faillite », les professionnels que nous sommes ont fait leur maximum. Aujourd'hui, nos équipes sont souvent épuisées. Pourtant, elles se sont remotivées face à la nouvelle période fiscale, avec encore des dossiers d'aide à gérer jusqu'en mars...

Mais d'où provient la désaffection des générations montantes, pourtant éprises de solidarité et de RSE, alors que les experts comptables ont fait pleinement la démonstration de leur engagement et de leur dévouement à la cause commune ? Sans doute d'abord, du manque d'information. Les étudiants et diplômés savent moins que jamais ce qu'est l'expert comptable et ne se projettent pas dans ce métier. Même les « Bigs » peinent aujourd'hui à recruter des talents à la sortie des grandes écoles. Alors que faire, à l'échelle de cabinets comme les nôtres ? Pour ma part je m'implique autant que possible dans les instances patronales et au sein de l'OMECA (Observatoire des Métiers de l'Expertise Comptable, du Commissariat aux Comptes et de l'Audit), qui œuvre en faveur d'une meilleure définition des postes et d'une optimisation des formations. Bien d'autres leviers peuvent aussi être actionnés : les réseaux sociaux, l'accueil de stagiaires de tous niveaux, le coaching en interne...
Je passe la parole aux contributeurs de ce dossier !

Maryline Brisset
Expert-Comptable - Commissaire aux Comptes
Directrice Générale de Crowe Fideliance
Membre de la délégation patronale des Experts Comptables et Commissaires aux Comptes de France

Sommaire #23

- p3.....**Dossier** : Le numérique, enjeux et opportunités pour les cabinets
- p7.....**Terrain** : Retours d'expériences
- p10.....**Actualité** : La donne a changé !
- p12.....**Décryptage** : Comment donner du sens ?
- p14.....**RSE** : La parité Homme/Femme
- p16.....**Réseau** : La mobilité internationale

Suivez nos actualités sur @CroweFrance

ÉTUDE XERFI

Les ressources humaines : Nouveau métier pour l'expert-comptable ?



Jugurtha Begriche
Directeur d'études de Xerfi Specific

Face aux tensions du marché de l'emploi, de plus en plus de cabinets d'expertise comptable proposent à leurs clients la mise à disposition de personnel et/ou de fonctions RH, pour répondre à leurs nouveaux besoins.

Les entreprises françaises sont confrontées à de réelles problématiques RH. D'après l'enquête Acemo (Activité et conditions d'emploi de la main-d'œuvre) de la Dares réalisée en janvier 2022, la principale d'entre elles, à 40%, concerne le manque de personnel et les difficultés à recruter, largement devant la gestion des questions sanitaires (22%), des difficultés d'approvisionnement (22%) ou du manque de débouchés, de commandes, de clients (13%). Ce constat sur les RH se traduit également par la hausse du taux d'emplois vacants au sein des entreprises d'au moins 10 salariés. L'indicateur est en effet passé de moins de 1% en 2016 à près de 2% au 3ème trimestre 2021 (plus de 286 000 emplois vacants). Cette situation semble paradoxale, au regard du nombre élevé d'offres d'emploi (près d'1M sur le site de Pôle Emploi par exemple).

Le taux de chômage en France s'établit ainsi à 8,0% de la population active (moyenne entre janvier et novembre 2021), contre 7,1% en UE, 5,5% aux USA ou 2,8% au Japon. Il faut dire que, depuis la crise sanitaire, les Français sont devenus plus exigeants sur leur rémunération mais aussi sur leurs conditions de travail. Ils ne souhaitent plus travailler comme avant (type de contrat, horaires, temps de trajet, etc.) et délaissent les métiers peu attractifs. Ils sont par ailleurs nombreux à se tourner vers la création d'entreprise, symbole de qualité de vie et de liberté. **Face à ces distorsions, l'externalisation RH prend tout son sens.** Selon l'Observatoire du marché du recrutement de Xerfi (janv. 2022), elle apparaît aux entreprises qui l'ont pratiquée comme une solution au manque de temps (à 37%) et aux difficultés de recrutement (à 31%).

DONNÉES CLÉS

Des entreprises exposées à des difficultés en matière de recrutement

- Des entreprises principalement préoccupées par la problématique RH
- Un nombre de postulants aux offres d'emploi jugé insuffisant
- Des candidats plus exigeants depuis la crise sanitaire

Des opportunités pour les cabinets d'expertise comptable et leurs clients

- Un réservoir de croissance important sur le marché de l'externalisation des process RH
- Des chefs d'entreprises en attente de conseils et d'accompagnement
- Une réorientation progressive des métiers et compétences au sein des cabinets d'EC



Des chefs d'entreprise en attente de conseils et d'accompagnement

D'après le 1er Baromètre de l'écosystème des entrepreneurs réalisé en 2019, 54% des chefs d'entreprise se considèrent insuffisamment entourés dans leurs prises de décisions. Ils souhaitent en effet bénéficier de conseils et d'accompagnement, notamment dans les domaines de la stratégie d'entreprise (développement de l'entreprise, recherche de nouveaux clients, etc.) et de la gestion opérationnelle (gestion administrative, conseils juridiques, etc.). Notons que seuls 6% des chefs d'entreprise déclarent ne pas attendre de conseils.

Vers une réorientation progressive des métiers et des compétences

Afin de répondre aux besoins de leurs clients, de plus en plus de cabinets d'expertise comptable proposent entre autres la mise à disposition de personnel et/ou de fonctions RH pour aider au recrutement de personnel. Cette tendance se traduit par une mutation des métiers et des compétences au sein même des cabinets. Les effectifs dédiés au conseil RH (recrutement, gestion des compétences, accompagnement des restructurations, qualité de vie au travail, conduite du changement, etc.) devraient ainsi progresser sensiblement au cours des prochaines années, même si leur nombre restera encore relativement limité par rapport aux emplois de comptables.

Une montée en puissance des compétences et des métiers

Cette mutation des métiers et des compétences se retrouve dans l'évolution de la structure de l'emploi au sein du secteur des activités comptables.

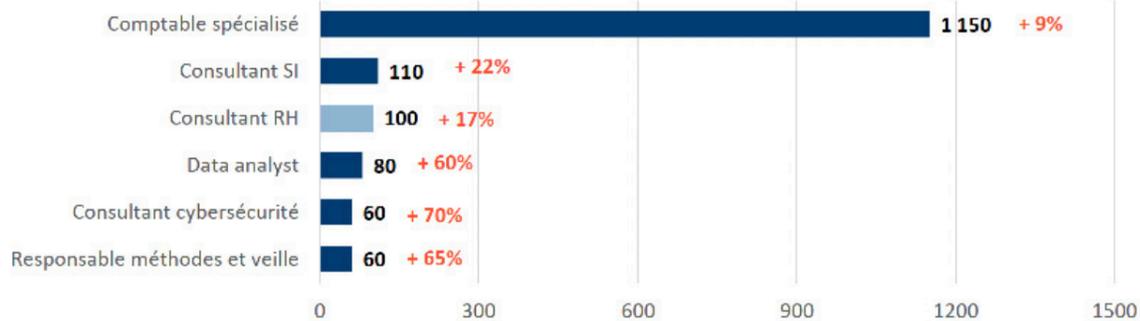
Si les employés restent la catégorie socioprofessionnelle la plus représentée (43% des actifs occupés en 2017), leur poids tend à diminuer au profit notamment des cadres et professions intellectuelles supérieures (35% en 2017, en hausse de 6 points en 9 ans), qui comprennent les différents consultants en ressources humaines, en système d'information, etc.

Les cabinets d'audit et d'expertise comptable font face à une pénurie de candidats depuis plusieurs années. Outre les difficultés de recrutement, ils doivent également composer avec les nombreux départs de collaborateurs vers les entreprises, notamment ceux ayant passé au moins trois ans en cabinet.

Actuellement, trois métiers sont particulièrement sollicités selon l'étude de rémunérations nationale 2022 publiée par Hays : gestionnaires de paie, collaborateurs expertise comptable et auditeurs seniors.

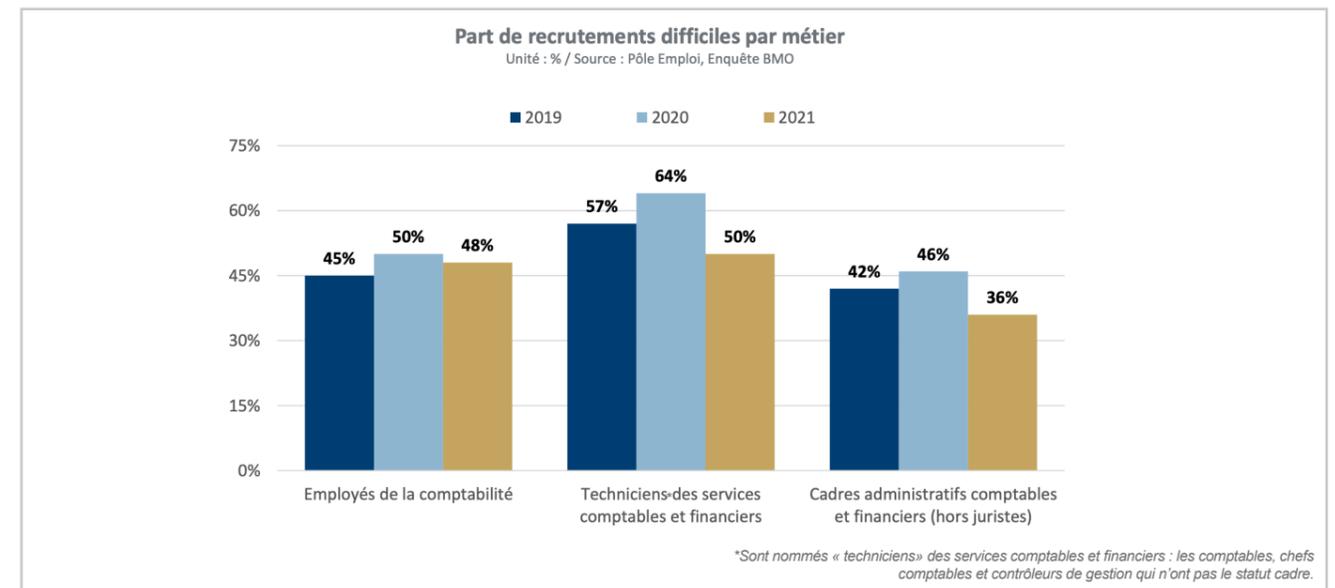
Emplois supplémentaires sur 5 ans (2020-2025) pour les métiers émergents de la branche des EC/CAC

Unités : nombre d'emplois, taux de croissance de l'emploi en % / Sources : Traitements Quadrat-études, fonction économétrique de demande de travail sur données ACOSS, INSEE, Sirene INSEE, Enquête emploi



Focus sur le recrutement dans le monde financier

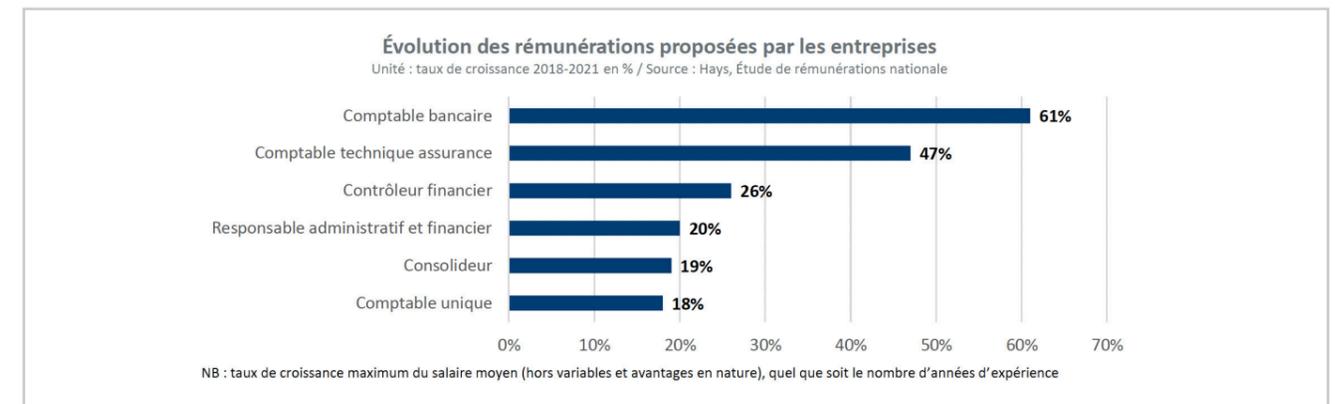
Le recrutement de comptables reste en tension, en particulier pour ceux de niveau « technicien* »



De fortes hausses de salaires pour attirer et fidéliser certains profils

Afin d'attirer et de fidéliser les meilleurs talents en finance et comptabilité, les entreprises n'hésitent pas à utiliser, entre autres, le levier de la rémunération. Ainsi, plusieurs postes ont bénéficié de revalorisations salariales conséquentes au cours des dernières années.

C'est notamment le cas pour les consolidateurs, les responsables administratifs et financiers, les contrôleurs financiers ou encore les comptables bancaires, dont le salaire moyen a augmenté de 39% à 61% (selon le nombre d'années d'expérience) entre 2018 et 2021.





RETOUR D'EXPÉRIENCE : Comment dénicher et fidéliser les talents ?



Sylvélie Renoux
DRH Crowe Becouze

Des candidats conscients du dynamisme du marché du recrutement

Dans un contexte de reprise économique, le marché du recrutement de profils financiers et comptables est très dynamique. Les entreprises recherchent en particulier des contrôleurs de gestion, des comptables généraux et des responsables administratifs et financiers, tandis que leur quête de comptables bilingues anglais, de consolidateurs et de trésoriers se révèle tendue. Des métiers très demandés pour lesquels les candidats sont en « position de force » lors des processus de recrutement, avec des exigences à la hausse concernant la rémunération, les avantages, le rythme de télétravail, etc.

BAROMÈTRE DES MÉTIERS

Source: Hays, Étude de rémunérations nationale, 2022

Top 3 des métiers les plus sollicités

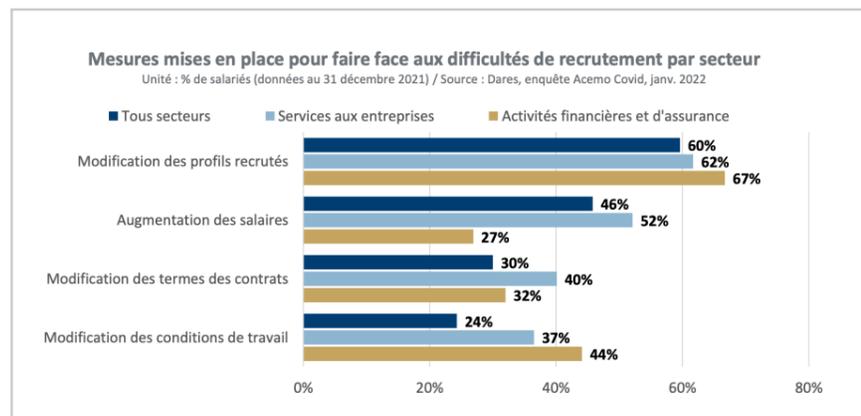
- Contrôleur de gestion
- Comptable général
- Responsable administratif et financier

Top 3 des métiers en tension

- Comptable bilingue anglais
- Consolidateur
- Trésorie

Les principaux leviers : reconsidérer les profils et les salaires, aménager la vie professionnelle

Face aux difficultés de recrutement, les entreprises procèdent principalement à une modification des profils recrutés. Dans le secteur des activités financières et d'assurance, ainsi que dans celui des services B2B (qui inclut les activités juridiques et comptables), elles sont aussi nettement plus nombreuses que la moyenne à devoir revaloriser les salaires proposés, ainsi qu'à modifier les termes des contrats et les conditions de travail.



Après 20 ans dans la fonction RH, au sein d'environnements variés, j'ai intégré Crowe Becouze alors que le monde de l'expertise comptable m'était inconnu. Pourquoi ? Parce que les associés m'ont parlé de leurs missions, de leur métier avec passion, parce qu'ils ont partagé avec moi leur vision d'une entreprise où les femmes et les hommes sont au cœur des préoccupations. Ils m'ont frappée par leur volonté d'accompagner et de faire grandir les collaborateurs. Et c'est ce qu'à mon tour j'essaie de communiquer en entretien.

Depuis plusieurs années, le recrutement s'avère de plus en plus complexe, quels que soient les métiers et les qualifications. Cette difficulté s'accroît encore ces derniers mois. Ce constat rejoint les conclusions de l'Etude Xerfi : il est nécessaire de travailler à la fois sur les conditions de travail et sur les profils des postes proposés. Sur le premier point, il est clair que l'équilibre vie personnelle/vie professionnelle est au cœur des préoccupations des collaborateurs. Par ailleurs, ceux-ci veulent se reconnaître dans les valeurs de l'entreprise et attendent d'elle de la sincérité. Par exemple, une démarche RSE ne doit pas répondre au simple souhait de servir sa marque employeur, mais doit être intégrée dans une dynamique d'amélioration continue et faire partie des pratiques au quotidien.

L'attractivité est liée à l'agilité dont l'entreprise peut faire preuve afin de répondre aux problématiques individuelles, comme adapter le temps de travail, proposer du télétravail qui est aujourd'hui un incontournable mais qui, là encore, doit pouvoir s'adapter à des situations individuelles (maternité par exemple) L'attractivité passe également par la polyvalence, la variété des missions, et par les perspectives d'évolutions qui sont données à très court terme.

L'image négative que peuvent avoir les métiers de l'audit et de l'expertise comptable, est celle d'un monde exigeant, encadré de normes et techniques contraignantes. A nous de leur en faire entrevoir les facettes passionnantes, pour donner un sens à leur orientation professionnelle.

Et sur le moyen et long terme ?

Un travail important est fait au niveau des instances (Ordre des Experts Comptables et Compagnie des Commissaires aux Comptes), pour mettre en lumière l'intérêt du travail en cabinet et pour en renforcer l'attractivité. Ce travail de communication doit être soutenu par les actions que nous menons sur le terrain. C'est pourquoi Crowe Becouze s'investit dans un travail de proximité auprès des jeunes, axé sur la découverte et l'apprentissage.

Nous misons sur l'alternance et les liens que nous tissons avec certaines écoles. A titre d'exemple, nous avons entamé un vrai partenariat avec le lycée Bergson à Angers qui forme des DCG, des élèves de prépa commerce que nous accompagnons tout au long de l'année. Certains d'entre eux peuvent même bénéficier d'aides financières grâce au fonds de dotation créé par Crowe France, qui renforce notre engagement.

DÉCRYPTAGE



Regards croisés sur l'externalisation RH

Le développement d'expertises pointues « hors chiffre » au sein des différents cabinets permet de compléter la palette de compétences internes à notre réseau et d'apporter de la qualité dans les conseils donnés à nos clients communs.

Entretien croisé avec **Pauline TEDESCHI** (juriste Droit Social chez Crowe Fideliante) et **Pierre-Antoine AUGER** (associé Crowe HAF)



Pierre-Antoine AUGER



Pauline TEDESCHI

Pauline T. : La société Mvision, dont Crowe HAF assurait l'expertise comptable, était spécialisée dans la prestation technique audiovisuelle pour l'évènementiel (location de matériel pour vidéo, son, lumière, traduction). Au travers de la crise sanitaire, l'activité a chuté et le dirigeant a été contraint de se séparer d'une partie de ses salariés. Toutefois, il a su rebondir et créer une nouvelle activité, qui s'intégrait parfaitement aux contraintes imposées par le COVID : location de studios de tournage dans PARIS. Le cabinet Crowe HAF accompagne ce client sur ses problématiques comptables et fiscales et nous a mis en relation pour une question en matière sociale. En 2020, un besoin s'est fait sentir en termes de ressources humaines au sein de la société, qui venait de perdre sa responsable RH et ne souhaitait pas la remplacer par un poste permanent.

Depuis lors, chez Crowe Fideliante nous assurons une mission de support RH. Celle-ci comporte deux volets : hotline pour toute question relevant du droit du travail ou de la stratégie RH, sous forme d'abonnement mensuel, complétée éventuellement par des missions de conseils juridiques plus approfondis en cas de situation exceptionnelle, et vérification des éléments de paies.

Pierre-Antoine A. : Au sein de Crowe HAF, nous concentrons nos missions de conseil sur les enjeux financiers, comptables et fiscaux. En cas de demande sur les problématiques RH, nous apprécions de pouvoir adresser notre client en toute confiance à un partenaire du réseau Crowe, avec qui nous partageons la même vision du métier et du conseil. C'est une synergie gagnante, au travers d'échanges et de partages, sur fond de pratiques et d'éthiques professionnelles communes.



Le retour de Florence Bay, Service Comptabilité de Mvision EXTERNALISER NOS RH A ÉTÉ UN PLUS !

Chez **Mvision**, prestataire technique audiovisuel, nous évoluons dans l'audiovisuel et l'évènementiel, avec de multiples variables et un fort volume. Notre équipe se compose de 30 permanents, mais nous recrutons en permanence et nous rémunérons plusieurs centaines d'intermittents chaque mois. Quant à notre direction, elle se mobilise sur le développement, la stratégie et la qualité de production. C'est pourquoi nous apprécions le support et la validation du Cabinet Fideliante sur la fonction RH et paie. Je suis moi-même comptable avec des notions RH et, depuis le départ de notre

responsable RH fin 2020, je prépare la plupart des documents (contrats, paies, soldes de tout compte, etc.). Mais c'est une vraie sécurisation pour l'entreprise d'être adossée à des experts, ce qui nous permet d'éviter en amont des erreurs, des redressements, voire des litiges. J'ajoute que nos relations avec le personnel concerné s'en trouvent simplifiées et apaisées, puisque nous pouvons être sûrs de nous et argumenter en connaissance de cause, si nous devons faire face à une question, une demande ou une réclamation.

LES AVANTAGES DE L'EXTERNALISATION

Source : Xerfi, Observatoire du marché du recrutement, janv. 2022

- Baisse des coûts : frais de recrutement souvent inférieurs en passant par un prestataire, transformation de coûts fixes en coûts variables
- Recentrage sur le cœur de métier
- Gain en qualité grâce aux compétences de professionnels spécialisés dans les RH
- Solution alternative face au manque de temps, à l'absence de collaborateurs dédiés aux RH, aux difficultés de recrutement (quantité et qualité des candidats insuffisantes)
- Maintien d'une certaine confidentialité : absence de publication d'une annonce pouvant donner diverses informations aux collaborateurs ou aux concurrents



Claude CORDIER

Directeur d'Activité - Marchés Experts Comptables & PME
Groupe Lefebvre Dalloz



Trois points marquants sont en train de changer la donne

Les professions du chiffre revendiquent de devenir les maillons d'une chaîne de valeur.
Quid des RH des fonctions financières, dans ce contexte inédit ?

1. APRÈS LA CRISE DU COVID, LE 21ÈME SIÈCLE, C'EST MAINTENANT !

La crise sanitaire n'a pas changé le cours de l'histoire, mais elle l'a fortement accéléré. C'est comme si le 21ème siècle avait démarré en 2020, de la même manière que le 20ème me semble avoir démarré en 1918, après la guerre.

Nous sommes à un vrai virage, non seulement de notre économie et de notre société, mais même de notre vision de la planète.

Dans ce contexte, les professions du chiffre ne devraient pas perdre en audience auprès des jeunes, au contraire, car elles ont un rôle à jouer au cœur de l'économie réelle, et potentiellement au sein de la société (en matière de RSE, notamment).

2. LA TRANSFORMATION DES CABINETS ACCOMPAGNE LE CHANGEMENT

La facture électronique, obligatoire à l'horizon 2024 pour la réception de la facture, et au plus tard début 2026 pour son émission, concrétisera l'aboutissement des processus de digitalisation des cabinets au niveau des missions traditionnelles. D'ores et déjà, les missions traditionnelles à faible valeur ajoutée (production comptable, production sociale, etc.) s'amenuisent. D'une part elles sont peu rentables pour les cabinets, d'autre part les clients ont d'autres attentes. L'interlocuteur de l'expert comptable est généralement le chef d'entreprise et ce dont celui-ci a besoin, c'est d'un coach. L'expert comptable tend à devenir son « conseiller en titre ».



© Stock Adobe

Il en découle de nouvelles missions de transformation et d'optimisation des organisations, à tous niveaux. Aux cabinets de se développer sur le conseil, de faire des choix en la matière (ex : la gestion de patrimoine, les RH, le traitement de la data, la RSE...) pour investir judicieusement et attirer les bons profils.

3. LA FORMATION A SON RÔLE À JOUER

Le métier devrait, à court terme, redevenir très attractif pour les nouveaux diplômés, qui passeront de la posture traditionnelle de l'expert comptable à celle de « l'entrepreneur consultant ».

Une grande partie du manque d'attractivité des métiers comptables résulte de leur technicité. Les jeunes aspirent à autre chose ! Or aujourd'hui, ils sont placés face à une alternative frustrante. Soit ils misent sur les acquis de leurs études et de leurs stages pour ouvrir un cabinet « technique » ou pour s'associer, de manière à être rapidement leur propre patron, soit ils ambitionnent des missions de conseil « extra comptable ». Celles-ci les attirent davantage... mais ils manquent d'expérience et/ou des connaissances nécessaires.

Ce qu'ils demandent, c'est donc d'être accompagnés vers des opportunités, grâce à des formations leur permettant de développer une vision, de devenir des managers.

Nouveau président des CCI, Alain Di Crescenzo, par ailleurs PDG de IGE-XAO (groupe Schneider Electric) fait de la formation son fer de lance : « Le nombre d'apprentis est en hausse constante (+30 % en 2020, +25 % en 2021). Il y a 20 ans, l'apprentissage était un plan B, c'est en train de devenir le plan A. On se rend compte que c'est le meilleur moyen pour faire se rencontrer les chefs d'entreprise qui ont des problèmes de recrutement et les jeunes qui cherchent du travail.
Pour mieux recruter, il faut former. »

Comment attirer et motiver des candidats en quête de sens ?

Avec Sigrid Lamand, Cabinet Selenis



L'engagement au travail des collaborateurs et des jeunes recrutés est de plus en plus corrélé à leur quête de sens. La crise sanitaire traversée et les divers bouleversements de nos modes de vie ont accentué cette prise de conscience.

Il va sans dire que le sens donné au travail n'est pas le seul levier de motivation qui entre en jeu... salaire, QVT, perspectives d'évolution restent primordiaux, mais travailler au sein d'une entreprise qui affiche et applique des valeurs compatibles avec ces problématiques sociétales, est un facteur d'attractivité, comme de fidélisation des salariés. C'est grâce à l'analyse de la chaîne de valeurs de

l'organisation qu'il sera possible d'identifier, parmi ses activités clés, celles qui lui apportent un avantage concurrentiel et lui permettent de se différencier sur son secteur. Sous l'angle RH, et pour faciliter le recrutement de jeunes talents engagés, c'est la marque employeur que l'on cherchera à valoriser et ce, grâce à une communication reposant sur un «marketing de valeurs», adressant aussi bien les clients que les futurs candidats.

Et, pour les fidéliser et consolider leur engagement au travail, comme la communication et le marketing ne suffiront pas, il s'agira de faire réellement preuve de ces valeurs, et sur le long terme.

Les fonctions comptables et financières s'inscrivent dans la chaîne de valeurs qui regroupe l'ensemble des activités - opérationnelles et support - concourant à la réalisation des biens ou services. Pourrait-on réellement imaginer une entreprise, quelle qu'elle soit, sans pilotage économique, des tiers sans information financière, un plan de croissance non matérialisé dans un business plan ? **C'est d'ailleurs là tout l'art de l'expert-comptable que de sécuriser la décision stratégique et opérationnelle, en produisant une information fiable et sincère pour l'ensemble des parties prenantes.**

De la performance individuelle à l'intérêt général !

Donner du sens, c'est une des propositions introduites en 2019 par la loi PACTE qui, avec la qualité de société à mission, donne à toutes les entreprises l'opportunité de s'interroger sur leur raison d'être et sur les impacts sociétaux de l'ensemble de leur activité.

Et de le faire savoir ! Au-delà de ça, et sans bien sûr modifier leur objet social, elles inscrivent également à leurs statuts les objectifs sociaux et environnementaux qu'elles se donnent pour mission de poursuivre dans le cadre de leur activité.

- Définir et concevoir des indicateurs de valeur sociétale et environnementale, mesurer et apprendre aux acteurs à mesurer les impacts de leur activité est une nouvelle compétence dont les jeunes sont en capacité de s'emparer dès le début de leur carrière en toute légitimité.
- Même s'ils n'ont pas encore atteint un niveau d'expertise suffisant à dispenser du conseil financier, ils sont souvent plus sensibilisés et mieux formés à ces enjeux que leurs aînés. Ils sont enclins à mener une réflexion aussi bien en interne qu'aux côtés des clients, pour imaginer des solutions innovantes et diffuser les bonnes pratiques.
- Mobiliser leur intelligence, les impliquer dans la démarche, leur confier ces missions, partager les objectifs comme les valeurs c'est renforcer leur engagement au travail, véritable vecteur de performance qui se traduit par :
 - une meilleure loyauté envers l'entreprise,
 - un sentiment d'appartenance à l'équipe,
 - le partage de valeurs communes,
 - une participation active dans le temps,
 - la capacité à dépasser ses limites.

La finalité de la démarche étant de concilier la recherche de la performance économique avec la contribution à l'intérêt général.

Quel que soit son secteur d'activité, une entreprise qui s'engage dans cette démarche de responsabilité sociétale, qui s'inscrit volontairement dans ce que l'on qualifie d'économie responsable, sera vigilante à ce que ses nouveaux objectifs adressent, non seulement l'ensemble de la communauté, avec une participation au développement territorial (je pense au bassin d'emplois, aux diverses subventions, sponsoring, aux engagements associatifs, aux partenariats, ...), mais également une vigilance sur la mise en œuvre de sa propre politique RH. En effet le respect les engagements de mission implique un management incluant, sans écarter les objectifs de rentabilité, la prise en compte de l'intérêt des salariés.

Ainsi, une politique RH en faveur de la diversité, de la non-discrimination, de l'inclusivité, favorisant l'emploi des personnes handicapées, proposant un accompagnement à des parcours de formation, impliquant les salariés dans des projets d'entreprise participatifs, un renforcement du dialogue social, une hiérarchie plus accessible et à l'écoute... de nombreuses pistes sont à explorer, à décliner à travers des plans d'actions et à appliquer.

Cette nouvelle performance devra, elle aussi, être mesurée de manière tangible au moyen d'indicateurs extra-financiers intégrés au rapport annuel. La plupart de ces conduites sont par ailleurs saluées via diverses labélisations qui valorisent elles aussi la marque employeur.

“ Les entreprises ne se limitent pas à la recherche du profit. L'entreprise doit être le lieu de création et de partage de sa valeur. Le Plan d'action pour la croissance et la transformation des entreprises permet de redéfinir la raison d'être des entreprises et de renforcer la prise en compte des enjeux sociaux et environnementaux liés à leur activité .”

Article 1835 du code civil, modifié dans le cadre de la loi PACTE en mai 2019 (Extrait)

La parité Homme/Femme : Mythe ou réalité ?

Plus de 11 ans après la loi « Copé-Zimmermann » équilibrant la représentation des femmes et des hommes au sein des conseils d'administration, où en est-on vraiment, au sein des cabinets comme des entreprises ?



Sophie Coudré



Eliane Lévêque-Griffanti

Focus avec **Sophie Coudré** et **Eliane Lévêque-Griffanti**, coprésidentes de l'Association des femmes experts-comptables (AFEC) depuis le 25/11/2021.

Le monde du chiffre et de l'audit reste, à haut niveau, à dominante masculine. Même si les choses bougent, les experts-comptables associés sont à 73% des hommes. La parité est là, au terme du diplôme, mais ensuite, les pistes se resserrent pour les femmes. A cela s'ajoute que nombre d'entre elles partent en entreprise, parce qu'elles redoutent la pression et la confrontation à l'exceptionnel qui sont le lot quasi quotidien de

l'expert-comptable. L'AFE est là pour leur fournir des « clés » leur permettant de s'affirmer, de s'organiser, de faire face au stress, de préserver leur vie personnelle... Bref, de bien prendre leur envol puis d'atteindre l'évolution professionnelle qu'elles souhaitent.

Nous nous efforçons de répondre de manière concrète à toutes les demandes et nous organisons des formations, des conférences, des rencontres, etc. « *Oser être soi pour pouvoir agir* » (l'une des devises du programme Eve de Danone de leadership au féminin) résume bien l'impulsion donnée par notre association !

L'Association des femmes experts-comptables, créée en 2010 par l'Ordre des Experts Comptables, relève trois défis majeurs. D'abord, elle agit en faveur de l'attractivité du métier auprès des talents féminins, ainsi que de la parité dans la profession. Elle s'attache aussi à la parité dans la gouvernance des entreprises (conseils d'administration et comités d'audit). Plus généralement, elle promeut la parité et la mixité comme levier économique et enjeu RSE des entreprises.

Pour en savoir plus et prendre contact : www.femmes-experts-comptables.com

« J'ai vécu plus de 50 années de carrière féminine dans le monde de l'industrie, sans me heurter au fameux plafond de verre. Par mon livre 'Il était une fois... une femme dans l'industrie' (Ed. L'Harmattan, 2021) j'ai voulu démontrer que l'enjeu pour les femmes, c'est d'oser. Oser s'affirmer et s'exposer, oser sortir de l'ombre, oser la relation et tout simplement oser être soi. »

Dominique Bellos, ancienne DRH de Hutchinson, CEO de Dominique Bellos Consulting



Plus de mixité pour une meilleure performance

“Un cabinet comptable est une entreprise à part entière, où doivent régner une vraie représentation, ainsi qu'un sincère respect de l'altérité sous toutes ses formes.”

Jean-Charles François, Associé Crowe Dupouy, Président Crowe France

Les équipes composées d'hommes et de femmes sont plus performantes. Il existe une corrélation positive entre la performance d'une entreprise en la matière et sa valeur financière. Cela prouve que les entreprises respectueuses de l'égalité des sexes représentent aussi de meilleurs investissements.

C'est ce que soutient l'économiste Linda Scott dans son nouveau best-seller «The double X economy» (que l'on peut traduire par «l'économie des femmes»). Un point de vue corroboré par Peter T. Grauer, Président de Bloomberg LP, groupe américain d'information économique et financière. Celui-ci est l'initiateur du Bloomberg Gender-Equality Index (GEI), un indice d'égalité des sexes au sein des entreprises, reconnu internationalement : « *Les entreprises qui offrent un environnement inclusif favorisant l'équilibre travail-vie personnelle et des modalités de travail flexibles réussiront éventuellement à conserver une main-d'œuvre talentueuse et à obtenir un avantage concurrentiel dans un environnement commercial qui a été considérablement modifié, peut-être pour toujours.* »



- en France, les sociétés du CAC40 qui comptaient 10 % de femmes dans leurs conseils en 2009, en ont aujourd'hui 44,6 %
- les sociétés du SBF120 qui comptaient 26 % de femmes dans leurs conseils en 2013, en ont désormais 45,2 %
- la France est donc au 1er rang européen en matière de mixité



- les sociétés non cotées de 500 salariés ou plus (et au moins 50 M€ de CA) ne compteraient que 23,8 % de femmes dans leurs conseils
- les chiffres baissent hors champ d'application de la loi, ainsi :
- les entreprises cotées sur Euronext Growth, notamment, ne dépassent pas 20 % de femmes dans leurs conseils

Source: CCI



La mobilité internationale, fonction stratégique des RH

1,9 milliard, c'est le nombre de personnes en mobilité professionnelle dans le monde pour 2022 (Etude Mercer). Levier de développement, relais de croissance et accélérateur de carrières, la mobilité internationale concerne de plus en plus d'entreprises, petites ou grandes. D'où la nécessité d'une expertise dédiée !
Rencontre avec Me Teddy Pal.

Chez Crowe Rocard Osprey, nous proposons un Global Mobility Service (GMS). Nous intervenons aux côtés de clients étrangers en France, comme de clients français à l'étranger. Non seulement nous veillons au respect des réglementations en vigueur à l'international, mais nous sommes force de proposition. Avec un objectif efficace : leur permettre de réaliser leurs mobilités de façon optimale, à la fois en termes de coûts pour l'entreprise et d'avantages pour ses dirigeants et/ou collaborateurs. Les échanges au sein du réseau Crowe Global nous donnent une longueur d'avance. Ils nous permettent aussi de proposer aux clients qui le souhaitent un contact de proximité dans chaque pays. L'expertise requise en GMS est approfondie et transverse, puisqu'elle recoupe la fiscalité personnelle et le patrimoine, la protection sociale, le droit du travail international et de l'immigration, la paie... Les profils recherchés sont ceux d'avocats ou de juristes, au moins de niveau Master2 en droit fiscal.

Quel a été mon parcours personnel ? Avocat fiscaliste, je me considère comme un homme de chiffre autant que de droit et j'apprécie de travailler main dans la main avec les experts comptables. Le hasard a fait que j'ai été « chassé » en fin d'école d'avocats par Ernst&Young (département People Advisory Services). Je pensais n'y rester que quelques mois, le temps d'un stage... mais c'est en réalité 17 ans plus tard, fort de cette expérience, que j'ai rejoint en 2017 un cabinet de niche également dédié à la mobilité internationale, avant de fonder Osprey Avocats en 2019, puis de m'associer au Groupe Rocard, membre du réseau Crowe. En revenant sur ma propre expérience, je ferai la remarque, pour l'avoir vécu à l'université comme à l'école d'avocats, que les jeunes fiscalistes, lors de leur formation, sont trop souvent focalisés sur la fiscalité des sociétés ou sur les fusions-acquisitions. En réalité, ils ont un vrai rôle à jouer dans l'accompagnement des entreprises au quotidien, notamment dans le cadre de l'interdisciplinarité des cabinets.



A l'international, l'appui du réseau est décisif. Notre expertise résulte à la fois d'une approche globale très sécurisée et d'un service sur-mesure, intégrant une recherche personnalisée d'optimisation des process et des coûts.



Teddy PAL.
Associé Crowe Rocard Osprey

